



**Facultad de Empresa
y Gestión Pública - Huesca**
Universidad Zaragoza

**TRABAJO FIN DE GRADO. CURSO DE ADAPTACIÓN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



LA ZARAGOZANA

FABRICA DE CERVEZA Y MALTA

Fundada en 1900

ANÁLISIS ESTRATEGICO

AUTORA:

MARÍA OLLETA ALCALÁ

DIRECTORA:

CRISTINA BERNAD MORCATE

Facultad de Empresa y Gestion Publica (Huesca)

-curso 2012/2013-

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. La Zaragozana.....	4
2.1. Historia de la empresa	4
2.2. Descripción de productos	6
3. La industria cervecera	9
3.1. Principales empresas que forman la industria	10
3.2. El mercado	13
3.2.1. Grupos estratégicos y cuotas de mercado.....	15
3.2.2. Grado de concentración del sector	16
4. Análisis del entorno	19
4.1 Análisis del entorno general: Análisis Pest.....	19
4.2. Análisis del entorno específico: Las 5 fuerzas de Porter	24
5. Análisis interno.....	31
5.1. Cadena de valor	31
5.2. Teoría de los recursos y capacidades	35
5.2.1. Tipos de recursos	35
5.2.2. Capacidades.....	37
5.2.3. Análisis VRIO	38
5.3. DAFO	39
6. Estrategia	44
6.1. Misión y visión de la compañía	44
6.2. Estrategia de diferenciación	44
7. Conclusiones	46
8. Bibliografía.....	48
9. ANEXO I.....	49

1. Introducción.

La Dirección Estratégica es la planificación de la empresa como organización para conseguir sus objetivos, asegurando su supervivencia y prosperidad, es el modo en que una empresa emplea sus recursos y capacidades en un entorno con el fin último de alcanzar sus metas. Todas las empresas cuentan con una estrategia, y su estudio y análisis puede ser muy valioso para mejorar su posición competitiva y los resultados obtenidos.

A lo largo de este trabajo vamos a ir estudiando uno a uno todos los elementos necesarios para realizar el análisis estratégico de La Zaragozana, empresa cervecera ubicada en Zaragoza desde 1900. Para ello vamos a ir analizando la empresa y el entorno, de lo más general a lo más específico, para conocer todos los factores que afectan a la empresa y entender el comportamiento de la misma en el mercado.

El Grupo La Zaragozana S.A se encuentra entre los 20 primeros grupos empresariales de Aragón con unos 130 millones de euros de cifra de negocio y alrededor de 800 empleados. El Holding empresarial está formado por 14 sociedades, de las cuales, las más conocidas son las dedicadas a la producción y comercialización de los productos del grupo: La Zaragozana como productora de cerveza, la envasadora de aguas y refrescos COBECSA y la distribuidora BEBINTER. El desarrollo de este trabajo va a centrarse en todo el proceso de la producción y distribución del producto y el análisis del sector en el que la empresa desarrolla su actividad principal.

Después de más de un siglo de tradición cervecera, La Zaragozana ha conseguido abrirse camino dentro del sector, habiendo conseguido su éxito gracias al lanzamiento de nuevos productos, la cada vez mayor presencia nacional de sus marcas y la exportación. Aquella pequeña empresa familiar, creada bajo la inspiración de las cerveceras alemanas, exporta a día de hoy a 14 países, a la vez que mantiene su capital íntegramente español y sigue destacando por su alta capacidad de innovación.

2. La Zaragozana.

2.1. Historia de la empresa.

En 1900, bajo la presidencia de Ladislao Goizueta nace la empresa cervecera La Zaragozana. En la construcción de la fábrica se siguió como modelo los centros cerveceros alemanes, ya que eran los que contaban con una mayor experiencia en el sector y fue en Francia donde se adquirieron las máquinas que, posteriormente, conformaron el proceso de fabricación de la nueva cerveza aragonesa. Además, en sus inicios, La Zaragozana contó con técnicos de montaje alemanes, y el primer maestro cervecero también procedía del país germano.

Desde los inicios el producto se comercializa bajo la marca Ámbar, que rápidamente fue reconocida con importantes premios como el Diploma de Honor con Gran Medalla de Oro que obtuvo en la Exposición Internacional de Londres (1902), las Medallas de Oro en las Exposiciones Internacionales de París y Madrid y la de la Exposición Hispano-Francesa que acogió Zaragoza en 1908.

Los años de la posguerra fueron complicados, la escasez de cebada, su principal materia prima, obligó a la empresa a importarla de Rusia y Oriente Medio, provocando una escasa distribución. Como producto complementario comenzaron a elaborar y distribuir barras de hielo, pues Zaragoza era una de las ciudades con mayor consumo de este producto durante el periodo estival.

En un siglo de historia, la distribución y almacenamiento de la cerveza ha ido evolucionando de forma constante. Al principio la cerveza se envasaba en botellas de fabricación artesanal y toneles y el reparto se llevaba a cabo mediante carros tirados por caballos. Imagen más que familiar para la mayoría de zaragozanos, pues en todas las celebraciones de la ciudad el famoso carro de caballos de La Zaragozana recorre las calles. Pero ya hace mucho tiempo que no se lleva a cabo de tal forma. A finales de los 60 con la generalización del consumo de cerveza, comienza la distribución mediante camiones y los envases evolucionan notoriamente, siendo los más populares los de vidrio, a la vez que se abren paso los barriles metálicos, que pronto fueron sustituidos por otros de acero inoxidable. Al mismo tiempo se generalizó también el uso de las latas de aluminio, que revolucionó el envasado de cervezas y refrescos. En 1985 nace BEBINTER, distribuidora del grupo que se encarga del producto una vez elaborado, aunque no trabaja únicamente con cerveza, si no que lleva otros muchos productos.

Actualmente es la primera distribuidora comercial en Aragón y una de las mayores de España con 15 sedes repartidas a largo de todo el territorio.

Las mejoras en el envasado y transporte y el hecho de que la cerveza fuera una bebida cada vez mejor aceptada socialmente, provocaron el aumento de producción de La Zaragozana entre 1966 y la puesta en marcha en 1970 de una nueva planta embotelladora automática. Solo 6 años después, en 1976, empiezan a producir la primera cerveza sin alcohol española, Ámbar Sin.

El certificado ISO 9001 llega a una empresa cervecera española por primera vez en 1998, y es La Zaragozana quien lo obtiene. En 2011, el Gobierno de Aragón le otorgó el Premio QUALIMEN a la mejor empresa agroalimentaria.

Sus instalaciones siguen ubicadas en el centro de la ciudad, donde además han creado un Museo de la Cerveza. En el año 2000 tuvo una producción aproximada de 45 millones de litros de cerveza, superando los 33 millones de euros de facturación, cifra que solo diez años después estuvo cerca de los 130 millones de euros, alcanzando una producción de unos 60 millones de litros de cerveza¹.

Fue en 2000 cuando empezó a exportar. La empresa era líder regional en el sector, con una cuota de más del 50% en Aragón y de 90% en Zaragoza². En ese momento vieron que la única forma de poder seguir creciendo era buscando nuevas oportunidades, tanto a nivel nacional como internacional. Después de trece años de trabajo y esfuerzo, en la actualidad, las cervezas de La Zaragozana se exportan bajo diferentes marcas a países Europeos como Francia, Italia, Suecia, Reino Unido, Dinamarca, Holanda, y también a otros como EE.UU, Canadá, Australia, Kuwait o Japón. Actualmente tiene una cuota de mercado del 2,2% y produce 56 millones de litros de cerveza, datos que la sitúan como la sexta productora de cerveza en España³.

¹ Noticia de prensa: Heraldo de Aragón 07/05/2011.

² Noticia de prensa: Cámara de Zaragoza 24/04/2013.

³ Dato facilitado por la empresa.

2.2. Descripción de productos.

El principal producto comercializado por La Zaragozana es la cerveza **Ámbar**, de la que existen las siguientes variedades:

Ámbar Especial: Cerveza "rubia" de color ambarino y amargor característico, en equilibrio con su cuerpo. Cerveza Lager⁴ Especial de baja fermentación. La más común entre todas las variedades. Considerada una de las 10 mejores cervezas españolas según los consumidores.

Ámbar 1900: Su producción comenzó en 1996, se caracteriza por su color pálido y su sabor suave.

Ámbar Export: Realizada con tres maltas y un doble periodo de fermentación, desde 1980 se produce esta cerveza a la que su diferente proceso de fabricación le aporta un sabor, cuerpo y aroma personal.

Caesaraugusta: primera cerveza de trigo española, elaborado al estilo de las cervezas belgas. La compañía la lanzó en Julio de 2008 en homenaje a la fundación de Zaragoza por los romanos 2000 años atrás.

Ámbar Negra: La única cerveza negra Europea producida a partir del azúcar de caña.

Ámbar Green: Primera cerveza sin alcohol española, se fabricó por primera vez en 1976 bajo la marca **Ámbar Sin**, aunque desde 1993 pasó a denominarse de esta manera. A pesar de ser una cerveza sin alcohol tiene el sabor, cuerpo y amargor de una cerveza normal gracias a la mezcla de variedades de maltas y arroz empleadas en su elaboración.

Ámbar Lemon: Lanzada en 2007, se trata de una cerveza sin alcohol con un toque de limón.

Ámbar ManSana: Cerveza Ámbar 0,0% alcohol con zumo de manzana y fibra, que aporta el 25% de la fibra diaria que recomienda la OMS. Fue lanzada en 2008.

⁴ Lager es un tipo de levadura de baja fermentación, por lo que tiene un proceso de producción más lento. Ale es el otro tipo de levadura empleada en la fabricación de cerveza.

Ámbar apta para celíacos: Presentada con motivo de la EXPO de Zaragoza en 2008. Se trata de una cerveza sin gluten, por lo que es apta para celíacos. En 2010 la Asociación Celiaca Aragonesa le otorgó el "II Premio Sin Gluten 2010".

Ámbar Green 0,0 celíacos: En 2011 Ámbar completó la gama de cervezas aptas para celíacos con el lanzamiento de la primera cerveza sin alcohol y sin gluten. Es pues la única alternativa para los celíacos que quieren tomar una sin alcohol.

Ámbar Premium: Cerveza rubia algo más ligera que "Ámbar Especial". Únicamente se comercializa en botellas de 1 litro y de manera limitada, en homenaje a su primer centenario.

Marlen: Cerveza de fabricación tradicional empleando maltas de cebada y diferentes lúpulos, se caracteriza por su color amarillo pálido.

Sputnik: Aromatizada con vodka y perfumada con cítricos.

Figura 2.1: Productos de La Zaragozana.



Fuente: <http://www.cervezasambar.com>

Además de todos los productos anteriores, La Zaragozana tiene dos cervezas especiales, de edición limitada, que describimos a continuación:

Ámbar bombón: Cerveza con un ligero sabor a chocolate. Fue presentado en el mes de marzo de 2011 con motivo de las jornadas "Zaragoza Gastronómica", como edición limitada y exclusiva, ya que solo se pudo consumir durante el tiempo que duraron las jornadas en los establecimientos participantes.

Ámbar 10: Con motivo de la celebración del último "Festival Zaragoza Gastronómica", La Zaragozana sacó en marzo de 2013 una nueva cerveza exclusiva, elaborada con 10 variedades de lúpulos y un contenido alcohólico de 10 grados,

diseñada para servirse después de las comidas y que pretende ser el colofón para una experiencia gastronómica perfecta.

Pero no todo son cervezas, otras empresas del grupo, como es COBECSA, también envasan agua y elaboran refrescos gaseosos. Algunos de los productos que comercializan son:

Agua de Lunares: Agua mineral natural que brota junto al Monasterio de Piedra. Se comercializa con y sin gas, y se comercializa en envase de plástico o de cristal.

Konga: Gaseosas y refrescos con gas.

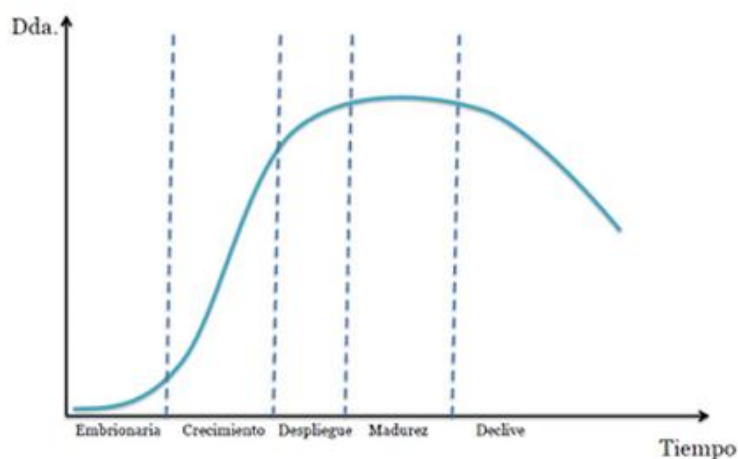
A todos estos productos, que son comercializados bajo la propia marca de la empresa, hay que sumar que La Zaragozana produce cerveza para otras marcas, algunas de ellas nunca sabremos que han sido producidas aquí, pero hay otras que sí, como es el caso de la famosa cerveza Moritz. Fundada en 1856 por un belga, hizo gala del sentimiento catalán hasta que cerró en 1978. En 2004 los tataranietos del fundador deciden resucitar la Moritz y, para la fase industrial, optan por recurrir a La Zaragozana, empresa que en ese momento también es propiedad de la familia. Para poder mantener la Moritz ligada al catalanismo, a pesar de que se fabrica en Aragón, se elabora con agua del manantial de Font D'Or. Otra materia prima que la diferencia de las demás cervezas es que no se utilizan extractos de lúpulo como se hace normalmente, sino sus flores en infusión, estos dos puntos son los que hacen diferenciarse a esta marca de las demás. También elabora una versión de Ámbar Especial, que se comercializa en Japón como “Spanish Premium Beer”, bajo un envasado diferente que cumple con las normas del país nipón y otro ejemplo de su proyección internacional es Cerveza de España, otro producto de La Zaragozana que se comercializa en Inglaterra por la distribuidora Sainsbury.

3. La industria cervecera.

La industria es el entorno específico que afecta a la empresa a la hora de producir, tomar decisiones y, en conjunto, de comportarse respecto a todo aquello que le rodea. En este caso, La Zaragozana, se encuentra en la industria clase 11.05 según la clasificación de CNAE-2009, dentro de la que se recoge tanto la elaboración de bebidas alcohólicas de malta y cerveza, como la elaboración de cerveza sin alcohol o con bajo contenido alcohólico. A través de su estudio podemos entender el porque de las decisiones de la empresa, su comportamiento y los resultados obtenidos.

En primer lugar hablaremos del ciclo de vida del producto. Podemos determinar que nos encontramos ante un sector maduro, que ha sabido superar con esfuerzo la etapa crítica que separa el crecimiento y la madurez. El crecimiento dentro del mercado nacional se ha estancado y las empresas cada vez ponen más empeño en sacar adelante sus planes de internacionalización, buscando nuevos mercados donde seguir creciendo. La calidad del producto es una importante señal de que el sector se encuentra en fase de madurez; cada vez encontramos una mayor variedad de cervezas mejor trabajadas, como es el caso de las sin alcohol, que se acercan mucho más a las características de la cerveza común que sus predecesoras. La aparición en los últimos años de cervezas novedosas, como aquellas que son aptas para celiacos, muestran el interés de las empresas por acercarse a nuevos segmentos del mercado, atrayendo a nuevos consumidores. Y, finalmente, es destacable también la alta fidelización del cliente.

Figura 3.1: Esquema del ciclo de vida de una industria



2.1. Principales empresas que forman la industria.

El sector cervecero español se caracteriza por la fuerte presencia de capital extranjero, que lo ha convertido en un sector dinámico, muy competitivo y de alto valor añadido en los últimos veinte años. Actualmente el peso de la producción del sector se lleva a cabo en tan solo 6 empresas, entre las que se encuentra La Zaragozana.

· *GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL*: tras la compra por parte de Mahou del grupo San Miguel, Cervezas Alhambra y Cervezas Anaga se crea el grupo mayor productor de cervezas de España, con una cuota de mercado del 33%⁵. Además de estar presentes a lo largo de toda la geografía española, el grupo le da especial importancia al desarrollo del mercado internacional, por lo que son también líderes en exportación de cerveza española y, actualmente, están presentes en más de 40 países.

· *HEINEKEN ESPAÑA*: Nace en 2000 como la unión de dos de las empresas cerveceras más importantes de España: El Águila (adquirida por Heineken N.V. en 1984) y Grupo Cruzcampo. Con una cuota de mercado en 2011 del 28%⁶, comercializa 32 marcas diferentes. La pasión, el compromiso y la valentía son, entre otros, los valores que han hecho llegar al grupo cervecero Heineken N.V a ser el más internacional del mundo, ya que está presente en más de 170 países. Sus campañas publicitarias se caracterizan por contar con anuncios divertidos con un toque de emotividad.

⁵ y ⁶ Dato calculado mediante la información del Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España de 2011.

· *GRUPO DAMM*: compañía catalana fundada en 1876, es la cervecera más antigua de España. Su cerveza es la más consumida en Cataluña con una cuota de mercado del 85%, y la tercera en cuota de mercado en España con un 24,94%⁷. En el año 2006 inició una importante estrategia de internacionalización, con la que ha conseguido abrirse camino en 46 países, la mayoría de ellos en Europa y América del Norte. Para diferenciarse en los mercados internacionales han vinculado su marca a la ciudad de Barcelona bajo el lema “The Beer of Barcelona”, aprovechando así la buena imagen de la ciudad en el exterior. En sus campañas publicitarias en España el Mediterráneo es su referente a la hora de promocionarse, relacionándolo con el calor del verano, las vacaciones, reuniones con amigos, etc.

· *HIJOS DE RIVERA*: en 1906 es fundada en Coruña la fábrica “Estrella de Galicia”, marca bajo la que se comercializan los productos del Grupo Hijos de Rivera. Sus zonas de distribución histórica son Galicia y el norte de España, pero en 2011 lanzaron su primera campaña nacional con la que se dio a conocer en toda España, habiendo alcanzado una cuota de mercado 3,5%. Actualmente, a la vez que se consolidan en el mercado español, han lanzado un plan de expansión internacional; creando filiales en países como China o Japón y realizando inversiones en compañías filipinas, además de que ya han dado el salto al mercado brasileño, donde cuentan con una cuota del 1%.

· *COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS, S.A*: con sede en Santa Cruz de Tenerife, es uno de los principales motores de desarrollo económico y social de Canarias. Comercializa cuatro tipos de cerveza diferentes (Dorada, Dorada Especial, Dorada Sin y Tropical) y de gran calidad, pues la Dorada Especial consiguió la Medalla de Oro del Instituto de Calidad Monde Selection en 2011, premio muy codiciado dentro del sector y que ninguna otra cerveza española ha logrado alcanzar. Entre la producción de sus fábricas se sitúa como cuarto productor español con 1.144 miles de Hl. en 2011.

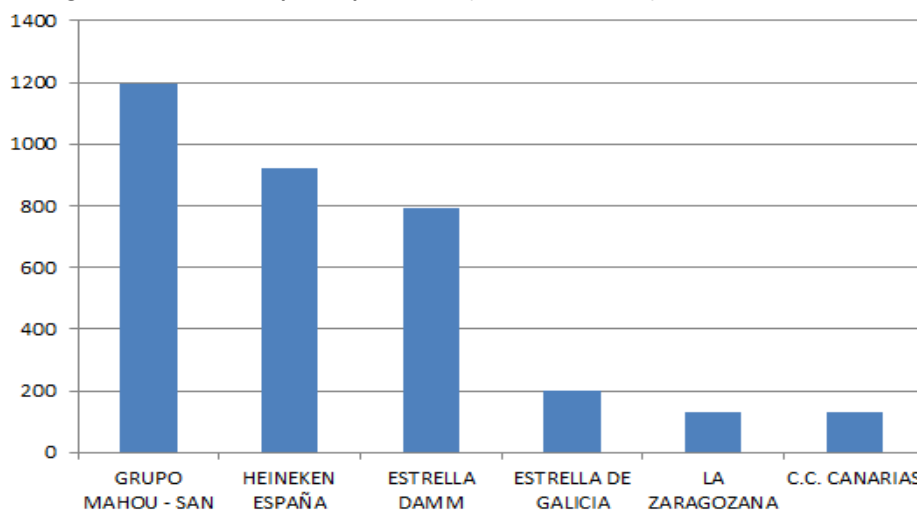
⁷ Dato calculado mediante la información del Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España de 2011.

· **LA ZARAGOZANA:** Con 15 variedades diferentes de cerveza, la compañía Aragonesa es líder dentro de la comunidad, con un 50% de cuota de mercado y entorno al 80% en Zaragoza. Dentro del mercado español su participación es muchísimo más reducida, siendo la sexta empresa, con una cuota del 2,2%⁸. En los últimos años está llevando a cabo importantes campañas para crecer tanto dentro del mercado nacional como en el internacional.

· **OTROS:** En los últimos años ha crecido el número de microcervecerías, lugares donde se elabora cerveza a menor escala y que aportan una pequeña parte de la producción. En 2011 se contabilizaron alrededor de 70 empresas de este tipo. En los cálculos que realicemos a lo largo del trabajo, no vamos a tener en cuenta a este grupo, puesto que entre todas las empresas que lo forman únicamente produjeron en 2011 un 0,05% del total de la cerveza española.

Las tres principales compañías; Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm, acapararon en 2011 un 92'29% del total de la producción de cerveza en España entre sus 18 centros productivos

Figura 3.2: Facturación por empresa 2011 (millones de euros)



Fuente: Elaboración propia.

⁸ Dato de 2011. Facilitado por la empresa

3.2. El mercado.

La cerveza es un producto con más de 7000 años de historia que se ha elaborado en España desde tiempos inmemorables, pero su producción comenzó a intensificarse a mediados del siglo XIX cuando se comienza a industrializar Europa, aunque no es hasta los años 50 del siglo XX cuando pasa a ser una bebida popular y de uso frecuente, provocando una demanda creciente que hizo que surgieran nuevas compañías cerveceras.

A día de hoy, el consumo de cerveza está normalizado y estabilizado, a pesar de que la crisis también afecta al sector cervecero, aunque mucho menos de lo que podríamos imaginar al no tratarse de un producto de primera necesidad. Durante 2011 el consumo de cerveza cayó un 0'2% respecto al 2010⁹, por lo que se mantiene alrededor de los 48 litros per capita.

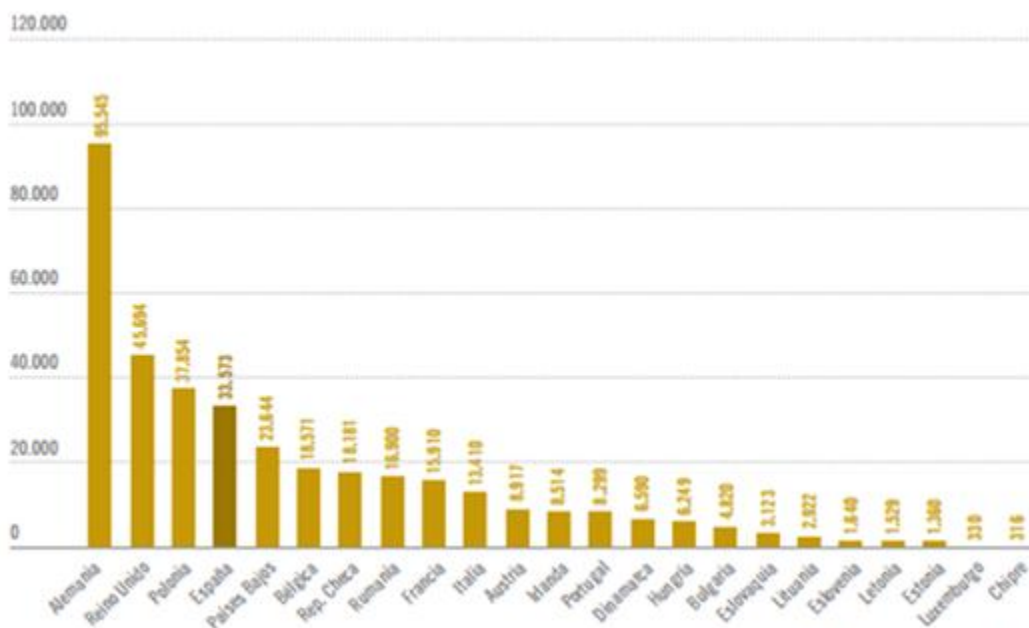
Esta caída de consumo se ha concentrado principalmente en la hostelería. Los bares y restaurantes españoles han sufrido desde 2006 una bajada del consumo de cerveza del 18% y, solamente durante 2011 bajó el 2'1%. Por el contrario, el consumo en el hogar continua aumentando, concretamente el 3'2% en el último año, por lo que podemos concluir que la crisis ha provocado cambios en los hábitos de consumo de cerveza de los españoles, aunque sigue siendo mayoritario el consumo en establecimientos hosteleros con un 65% del consumo, que se mantiene en parte gracias al turismo y a la meteorología favorable.

Frente al consumo Europeo de cerveza, España se mantiene entre los más moderados; austriacos, alemanes o checos son los mayores consumidores, con cifras por encima de los 100 litros per capita anuales. El consumo de cerveza en España está asociado al encuentro familiar o amistoso y, generalmente, se realiza acompañado de pequeñas cantidades de alimentos, como son las tradicionales tapas españolas, por lo que se hace un consumo más responsable y moderado.

⁹ Datos económicos obtenidos del INFORME SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR DE LA CERVEZA EN ESPAÑA 2011 realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente junto a la Asociación de Cerveceros de España.

En lo que respecta a la producción, España es el cuarto productor de Europa, solo por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia. Aunque nuestro país es el primer productor mundial de cerveza sin alcohol, liderando también el consumo de esta según Jacobo Olalla, el Presidente de Cerveceros de España.

Figura 3.3: Producción de cerveza en la UE 2011 (miles de Hl.).



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España.

El sector cervecero tiene una gran importancia dentro del panorama agroalimentario en España. En 2010 su facturación ascendió a 3.051 millones de euros¹⁰, cifra que se sitúa por debajo de la del año anterior, con un descenso del 3,5%. En lo que respecta a los impuestos, el Estado recaudó en 2011 casi 4.500 millones de euros, de los que 1.900 millones procedían del IVA y 279 millones de los Impuestos Especiales a la Cerveza.

Según la Secretaría General de Agricultura y Alimentación, este sector supone una fuente de empleo y riqueza, el valor en el mercado es de 12.600 millones de euros, lo que supone un 1,2% del PIB español¹¹. Entre el empleo directo e indirecto, la cerveza genera 221.128 puestos de trabajo, principalmente en la hostelería y la agricultura, ya

¹⁰ Último dato disponible. Obtenido del INE.

¹¹ Último dato disponible. Obtenido del INE.

que para la elaboración de la cerveza se emplea la práctica totalidad de la producción nacional de malta y lúpulo.

En los últimos años el sector ha hecho una fuerte apuesta por la internacionalización y, actualmente, ya podemos ver los resultados del esfuerzo realizado por las empresas cerveceras españolas. Desde 2009 las ventas de cervezas procedentes de España han registrado un aumento acumulado del 81%, y se llevan a cabo en más de 100 países. Datos que hacen patente la calidad de la cerveza española, que es cada vez más apreciada fuera de nuestro país como demuestran los planes de internacionalización presentados en los últimos años por las empresas.

3.2.1. Grupos estratégicos y cuotas de mercado.

Dentro de un mismo sector existen muchas empresas con diferentes enfoques y posiciones competitivas. Mediante el análisis de los grupos estratégicos tratamos de identificar aquellas empresas que tienen características estratégicas similares en el mercado. En este sector podemos encontrar dos grupos estratégicos diferenciados:

Empresas con presencia nacional: Las tres mayores empresas del sector. Distribuyen sus productos a nivel nacional y tienen cuotas de mercado muy altas. Entre el Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Grupo Damm producen más de 30.000 miles Hl (de los 33.572,9 miles Hl. totales).

Empresas con presencia en una comunidad: Estrella de Galicia, Compañía Cervecera de Canarias y La Zaragozana cuentan con importantísimas cuotas de mercado dentro de la comunidad autónoma a la que pertenecen (Galicia, Canarias y Aragón respectivamente), pero su presencia a nivel nacional es reducida.

Entre las empresas que pertenecen a uno y otro grupo no encontramos diferencias aparentes en el precio de los productos, todos se encuentran dentro de los márgenes que marca la ley de la oferta y la demanda. Donde sí que encontramos gran diferencia es en el tamaño de las empresas y su nivel de expansión tanto en España como en el extranjero.

Como hemos podido observar a lo largo del desarrollo de las empresas que conforman la industria, entre las seis empresas más importantes del sector producen casi la totalidad de la cerveza en España, y entre las tres primeras, Grupo Mahou-San

Miguel, Heineken España y Estrella Damm, en 2011 alcanzaron el 92,29% de la producción.

Figura 3.4: Cuotas de mercado.



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Grado de concentración del sector.

El análisis del grado de concentración de un sector es indispensable para analizar su comportamiento. El cálculo se lleva a cabo mediante el índice Herfindahl, una medida de concentración económica en mercado. Cuanto mayor es el índice más concentrado se encuentra el mercado y, por lo tanto, es menos competitivo. Puede variar entre 0 y 1, entendiendo como 0 la competencia perfecta y como 1 el control monopolístico del mercado. Se calcula mediante la suma de las cuotas de mercados al cuadrado de cada una de las empresas que forman parte del sector:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2$$

En este caso consideramos las cuotas de las seis empresas principales, debido a que la participación del resto de empresas del sector es insignificante. Vamos a calcular el índice en base a la producción por empresa:

Figura 3.5: Cuotas de mercado del sector cervecero y cuotas al cuadrado

	PRODUCCIÓN (miles hl)	CUOTA MDO	CR _n	S ²
GRUPO MAHOU - SAN MIGUEL	12.589,00	37,52	37,52	0,14075634
HEINEKEN ESPANA	10.028,00	29,89	67,40	0,08931289
ESTRELLA DAMM	8.369,00	24,94	92,34	0,06220605
ESTRELLA DE GALICIA	1.144,00	3,41	95,75	0,00116235
C.C. CANARIAS	847,00	2,52	98,28	0,00063717
LA ZARAGOZANA	578,00	1,72	100,00	0,00029672
	33.555,00	100,00		

Fuente: Elaboración propia.

El resultado del cálculo del índice Herfindahl respecto a los datos del sector de 2011 nos revelan que nos encontramos ante un mercado altamente concentrado, pues se encuentra por encima de 0,25:

$$H = \sum_{i=1}^N s_i^2 = 0.294$$

Además, al obtener un índice superior a 0,2 vemos que nos encontramos en un oligopolio, en este caso oligopolio asimétrico, puesto que nos encontramos ante un sector con un número de empresas pequeño, entre las que hay gran diferencia de tamaño. Las entre tres empresas más grandes superan el 80% de la cuota de mercado, teniendo la más grande de ellas, Grupo Mahou – San Miguel, una cuota muy próxima al 40%.

Para poder determinar el grado de concentración es importante también tener en cuenta el número equivalente de empresas, es decir, el número de empresas que igual tamaño que darían lugar a una industria de grado de concentración 0,294. Se calcula de la siguiente forma:

$$N = \frac{1}{H} = \frac{1}{0.294} = 3.397$$

Al obtener el número equivalente de empresas podemos comprobar como no difiere en exceso de la realidad. En el sector estamos estudiando un total de seis empresas, las más importantes, pero el peso de la producción lo llevan entre tres únicamente, tal y como refleja la solución que obtenemos. Es más, si realizáramos el índice Herfindahl únicamente de Grupo Mahou-San Miguel, Heineken España y Estrella Damm, obtendríamos el mismo resultado que hemos considerando todas las empresas.

Al estudiar el Coeficiente de Concentración (CRn) incluyendo una a una las empresas en función del tamaño, observamos una vez más lo concentrado que está el mercado:

Figura 3.6: Coeficientes de concentración.

	CUOTA MDO	CRn
GRUPO MAHOU - SAN MIGUEL	37,52	37,52
HEINEKEN ESPAÑA	29,89	67,40
ESTRELLA DAMM	24,94	92,34
ESTRELLA DE GALICIA	3,41	95,75
C.C. CANARIAS	2,52	98,28
LA ZARAGOZANA	1,72	100,00

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, tanto el índice Herfindahl como el número equivalente de empresas y el Coeficiente de concentración nos muestran que nos encontramos en un mercado de competencia oligopólica. Un número pequeño de empresas equivalentes, y muy próximo a la realidad, pues son tres empresas las que llevan el peso del mercado, y un índice de 0,294 hacen evidente el alto grado de concentración.

4. Análisis del entorno.

El análisis del mercado es fundamental para conocer las condiciones en las que desarrollan su actividad las empresas. En primer lugar analizaremos el entorno general, donde veremos todos los factores que afectan a las empresas de la industria española, independientemente del sector en el que operen. Y, a continuación, pasaremos a centrarnos en el entorno del sector cervecero mediante el estudio del entorno específico a través de las cinco fuerzas de Porter.

4.1 Análisis del entorno general: Análisis Pest.

A través del análisis PEST observaremos la incidencia de los factores económicos, tecnológicos, socio-culturales y político-legales a todas las empresas. Aunque este análisis es general y hay muchos factores que afectan a todas las empresas de la industria, hemos centrado el estudio en destacar y desarrollar aquellos factores inciden con mayor fuerza en el sector en que opera La Zaragozana.

Factores **P**olítico-legales:

Nos encontramos ante un producto alimentario, por lo que la cerveza se encuentra sujeta a múltiples leyes que regulan su fabricación, circulación, envasado, etc. hasta que llega a las manos del consumidor. A continuación vamos a ver la legislación que le afecta:

Normativa aplicable en cuanto al producto (RTS): La fabricación, circulación y comercio de cerveza está regulada mediante el Real Decreto 53/1995, de 20 de enero (BOE 09.02.1995), por el que se aprueba la reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de la malta líquida.

Normativa aplicable al etiquetado: El etiquetado de la cerveza está regulado mediante el Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio (BOE 24.08.1999), por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.

Normativa sobre los impuestos especiales que gravan la cerveza: Según la ley 38/1992, de 18 de diciembre (29.12.1992), de Impuestos Especiales, se establece sobre el consumo de determinados bienes, gravando su fabricación o su importación impuestos indirectos. En el caso de la cerveza afecta de la siguiente manera:

*Cerveza con grado alcohólico volumétrico adquirido no superior a 1,2% en volumen: 0 euros por hectolitro.

*Cerveza con grado alcohólico adquirido superior al 1,2 % en volumen y no superior a 2,8% en volumen: 2,75 euros por hectolitro.

*Cerveza con grado alcohólico volumétrico adquirido superior a 2,8% y grado Plato¹² inferior a 11: 7,48 euros por hectolitro.

*Cerveza con un grado Plato no inferior a 11 y no superior a 15: 9,96 euros por hectolitro.

*Cerveza con un grado Plato superior a 15 y no superior a 19: 13,56 euros por hectolitro.

*Cerveza con un grado Plato superior a 19: 0,91 euros por hectolitro y por grado Plato.

Además, el consumo de cerveza está gravado por el Impuesto sobre el Valor Añadido, que a día de hoy, tras la subida del año pasado, se sitúa en el 21%, mientras que otras bebidas se benefician de una tasa reducida del 10%.

Normativa referente a los envases: Los envases de cerveza están regulados mediante las siguientes normas:

Contenido efectivo: Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre (BOE 04.11.2008).

Características de las botellas utilizadas como recipientes-medida: Real Decreto 703/1988, de 1 de julio (BOE 07.07.1988).

Envases y residuos de envases: Ley 11/1997, de 24 de abril (BOE 25.04.1997) y su reglamento -Real Decreto 782/1998, de 30 de abril de 1998 (BOE 01.05.1998).

¹² Grado Plato: unidad que mide la densidad del mosto o de la cerveza. A más densidad, más azúcares fermentables y por tanto, más alcohol en la cerveza final.

Normativa medioambiental (IPPC): La industria cervecera se encuentra sujeta al cumplimiento de la Ley 16/2002, de 1 de julio (BOE 02.06.2002), de prevención y control integrados de la contaminación, mediante la cual se formula un procedimiento para la concesión de las autorizaciones ambientales integradas para las instalaciones industriales sujetas a la misma. Como referencia respecto a las mejores técnicas disponibles por sectores, se han elaborado en el IPTS (Instituto de Prospectivas Tecnológicas) de Sevilla unos documentos llamados BREF. A partir de estos BREF, la Asociación de Cerveceros de España junto con el Ministerio de Medioambiente ha redactado una Guía de Mejores Técnicas Disponibles en el sector cervecero español, donde se recoge la información necesaria y disponible con gran claridad. A escala comunitaria se ha hecho un trabajo similar para toda la industria agroalimentaria europea.

Normativa relativa a seguridad e higiene: Mediante el Reglamento UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria, basándose en el análisis de riesgos y la trazabilidad.

Además, desde el 1 de enero de 2006, se aplica el Reglamento UE nº 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios.

Factores Económicos:

El periodo de recesión en el que se encuentra inmersa nuestra economía ha cambiado los hábitos de compra de la población. Con una tasa de desempleo del 27'16% en España¹³, y unos sueldos cada vez menores, los ingresos de los que disponen los consumidores se han reducido notablemente y este hecho afecta especialmente a la hora de comprar artículos que no son de primera necesidad, como la cerveza, favoreciendo al consumo dentro del hogar y de las marcas más baratas. En resumen, el poder adquisitivo de los españoles ha bajado y uno de los sectores más afectado es el hostelero, ya que ha disminuido el consumo de cervezas en bares, restaurantes o terrazas. La bajada del turismo en nuestro país entre 2007 y 2009 también afectó

¹³ Encuesta de Población Activa del INE. Primer trimestres 2013.

notablemente al sector¹⁴, pero la recuperación del mismo está ayudando a que, a pesar de que las cifras económicas son cada vez peores, el sector cervecero se mantenga casi constante, con escasas bajadas del consumo.

A pesar la crisis económica que estamos atravesando, como ya hemos dicho anteriormente, el sector supone el 1,2% de nuestro PIB, siendo España el 4º productor de cerveza de Europa y 10º mundial.

Factores Socio-culturales:

La situación económica actual ha reducido el consumo de los productos que no son de primera necesidad. En el caso de la cerveza el consumo no ha caído de forma elevada, si no que se están cambiando los hábitos, siendo cada vez mayor el consumo en el hogar.

La cerveza se percibe más como una bebida refrescante que como una bebida alcohólica, por lo que favorece al incremento de sus ventas. Las condiciones climatológicas, que acentúan el consumo especialmente en los meses de verano, y las costumbres sociales nos invitan a beber tanto para refrescarnos como para relacionarnos con amigos, familiares y compañeros. Además, nos encontramos en un país laico, por lo que el sector en España no se ve afectado por las normas de algunas religiones que prohíben el alcohol a sus seguidores.

En lo que respecta a La Zaragozana, es una empresa enormemente implicada en los eventos de la ciudad y la comunidad de Aragón, patrocinando y financiando numerosos eventos culturales y deportivos, de manera que a la vez refuerza su imagen y hace publicidad de sus productos.

¹⁴ Balance del Turismo. Instituto de Estudios Turísticos. Año 2012.

Factores Tecnológicos:

Los procesos de producción se han modernizado gracias a los continuos avances tecnológicos. Los departamentos de I+D cobran una especial importancia en las empresas de este sector. Gracias a estas inversiones y el esfuerzo de años de trabajo se han conseguido nuevos productos como la cerveza sin alcohol, dirigida a aquellos que no quieren renunciar a una buena cerveza y luego conducir con las aptitudes necesarias. También fue una fuerte inversión la realizada por La Zaragozana, ya pionera en el lanzamiento de la sin en España, para obtener la cerveza apta para celíacos, colectivo que antes no podía tomar la refrescante bebida debido a su contenido de gluten.

La llegada de Internet y las nuevas tecnologías ha supuesto un importante avance en el acceso a la información por parte de los consumidores, a la vez que ayuda a la empresa a tener más información sobre los consumidores y poder desarrollar un marketing más personalizado.

En este caso, La Zaragozana cuenta con una página web general, en la que expone todos sus productos con una breve descripción y la historia de la compañía y, además, una página de cada uno de los productos más importantes que fabrica, proporcionando una información ampliada sobre ellos.

Es destacable también la responsabilidad social de las empresas del sector, que han aumentado en un 75% el reciclaje de sus productos, mediante la comercialización de envases reutilizables, y llevan un exhaustivo control de las posibles emisiones negativas de su actividad. Llevan a cabo una importante inversión en responsabilidad social, que finalmente revierte en una mejor imagen de marca.

4.2. Análisis del entorno específico: Las 5 fuerzas de Porter.

Las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o de algún segmento de este, están determinadas por las denominadas cinco fuerzas de Porter. A través del análisis de las fuerzas podremos determinar la rentabilidad del sector, con el fin de evaluar el valor y la proyección de La Zaragozana dentro de él.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Nos encontramos ante un sector muy competitivo, en el que entre los tres grupos más importantes (San Miguel, Heineken España y Estrella Damm) acaparan el 92,29% de la producción de cerveza dentro de nuestro país¹⁵. Hijos de Rivera (Estrella de Galicia), la Compañía Cervecería de Canarias y La Zaragozana tienen menor poder de competencia, puesto que se centran principalmente en la venta a nivel regional. A continuación haremos un breve análisis de los factores que determinan la rivalidad entre las empresas dentro del sector.

Concentración: Tal y como hemos concluido en un apartado anterior, nos encontramos ante un sector altamente concentrado, con pocas y grandes empresas. En un sector con mayor número de empresas, los movimientos de una de ellas pasan más inadvertidos, razón por la que la estabilidad del mercado es mayor y la intensidad de la rivalidad más reducida. Nos encontramos ante el caso opuesto, pocas empresas, muy concentrado, por lo que los movimientos de cualquiera de las empresas que operan en el sector obligan a las demás a tomar también decisiones para contrarrestarlos, generando una mayor intensidad de la rivalidad y un mercado más inestable en este sentido.

¹⁵ Dato calculado a partir del Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España de 2011.

Diferenciación del producto: La cerveza es un producto difícil de diferenciar, pero el esfuerzo realizado por parte de las empresas del sector, grandes innovadoras, ha hecho que cada vez esté más diferenciado y, por lo tanto, ha hecho que aumente la rivalidad. Una mayor diferenciación de producto reduce la intensidad de la rivalidad en precios, ya que el comprador mantendrá sus preferencias a pesar de las variaciones del precio.

Crecimiento del mercado: El mercado cervecero, como sector maduro que es, se encuentra en un periodo en el que las ventas están estancadas. Al encontrarnos ante un sector con crecimiento lento, la única manera que tienen las empresas de crecer es aumentando su cuota de mercado, por lo que la intensidad de la rivalidad es muy fuerte.

Barreras de salida: Son los costes o dificultades que una empresa debe superar para abandonar el sector productivo en el que opera. La producción de cerveza requiere de maquinaria de gran coste y con una larga vida útil, por lo que las barreras de salida son grandes. Cuando existen barreras de salida importantes, las empresas que no logran cumplir con sus objetivos no salen del sector, recurren a estrategias diferentes para poder seguir operando dentro de él.

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos sustitutivos son aquellos que satisfacen la misma necesidad que otro bien o presentan una alternativa para satisfacer la demanda. Cuando podemos encontrar productos sustitutivos reales o potenciales con facilidad el atractivo del mercado desciende.

En el caso de la cerveza, su principal producto sustitutivo es el vino, ya que también es una bebida alcohólica de baja graduación. Actualmente, el consumo de cerveza supera al de vino en nuestro país. Es curioso cómo, poco a poco, el consumo de cerveza en España ha destronado al vino, del que ha caído su consumo entre 2000 y 2010 de 1.310 a 727 millones de litros anuales, lo que supone un descenso del 45%¹⁶. La caída continúa y desde el inicio de 2013 el consumo de vino ha bajado de forma notable, cuando el de cerveza se mantiene más o menos constante. Encontramos entre ambos productos claras diferencias en relación a la edad de consumo, hábitos y épocas del año en las que más se consumen. Se trata de un producto que también tiene cierto tinte socializador, de igual forma que la cerveza, pero que está más asociado a grandes celebraciones que al día a día.

El sector cervecero ha sabido reorientarse mejor ante el trabajo realizado por parte de los organismos públicos para concienciar a la población sobre los problemas de alcoholemia. El fomento del consumo de cerveza sin alcohol, mostrando su apoyo desde campañas como “La carretera te pide sin”, han hecho que el sector no se vea tan afectado cuando, por el contrario, el sector vinícola está mucho más atrasado en la producción y comercialización de vinos “sin”.

Además, las variaciones en el consumo entre ambos productos dependen fundamentalmente de la renta del consumidor, el precio del producto y el turismo o calor.

Finalmente, cabe también destacar la importancia que están adquiriendo en los últimos años los productos de marca blanca, que pueden considerarse como sustitutivos directos de las cervezas de calidad. Estos productos nos ofrecen por un precio muy bajo una cerveza que, sin llegar a ser una gran marca, tiene cierta calidad.

¹⁶ Datos del panel alimentario del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La posibilidad de que puedan entrar nuevos competidores y la facilidad con la que lo hagan es un importante indicador de la rentabilidad de un mercado. La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras de entrada que estén presentes; mediante las barreras de entrada las empresas ya presentes adquieren ventajas sobre sus competidores potenciales, dificultando o impidiendo que estas últimas se instalen en el mercado. Estas barreras son:

Economías de escala: se dan cuando una empresa obtiene ventajas en términos de coste gracias al aumento de su producción, a medida que el tamaño de la instalación y los niveles de utilización de inputs aumentan se consiguen reducciones en los costes unitarios. Dentro del sector cervecero, cuando se produce una mayor cantidad de producto se obtiene una disminución considerable de los costes de producción. La concentración del sector se debe en parte al aprovechamiento de este tipo de economía.

Inversión necesaria: Dentro de este sector la creación de una imagen de marca es fundamental a la hora de fidelizar al consumidor y, para ello, es necesaria una gran capacidad financiera con la que hacer frente a los gastos en publicidad necesarios. También será necesaria una importante inversión a la hora de crear redes de distribución, la instalación de la fábrica de producción y la adquisición de la tecnología empleada en el sector.

La diferenciación del producto: Las empresas potenciales se encuentran en desventaja frente a las ya establecidas derivadas de la preferencia de los consumidores por sus productos, puesto que estas últimas ya cuentan con una clientela fiel y una marca reconocida, obligando a las de nuevo ingreso a realizar importantes inversiones en publicidad. Una forma de saltar este obstáculo para las nuevas empresas es competir en precios bajos, sin hacer grandes inversiones en publicidad para conseguir fidelización al producto, razón por la que cada vez encontramos un mayor número de cervezas de marcas blancas en el mercado.

La gran variedad de cervezas, según contenido alcohólico y sabores, que ya se encuentran posicionadas dentro del mercado puede contarse también como una barrera de entrada, pues para un nuevo competidor sería muy complicado entrar en el mercado desconociendo las preferencias de los consumidores y, a la vez, teniendo que ofrecer tan amplia variedad.

Acceso a canales de distribución: Es fundamental que el consumidor final tenga acceso al producto, y para ello son imprescindibles los canales de distribución, que generalmente están copados por las empresas ya presentes, que además tienen estrechas relaciones que llevan sus productos a los puestos más privilegiados en los puntos de venta.

Dentro del sector observamos que todas las empresas que cuentan con una cuota de mercado destacable han llevado a cabo una integración vertical hacia adelante, creando así parte de su canal de distribución y haciendo todavía más difícil la entrada de nuevos competidores y estructurando mejor los márgenes de precios.

Barreras administrativas y legales: Como ya hemos visto dentro del análisis PEST, existen numerosas normativas que las empresas cerveceras deben de cumplir para poder realizar su actividad dentro del sector. El cumplimiento de todas ellas requiere de importantes inversiones que, nuevamente, pueden ser consideradas como una barrera de entrada.

Curva de experiencia: Las empresas del sector tienen tras ellas un cúmulo de años de experiencia en la producción que se convierte en una oportunidad para reducir los costes, el aprender haciendo deriva en las economías de experiencia. A mayor experiencia acumulada menores costes de producción por unidad, y los nuevos competidores siempre contarán con una menor experiencia que las compañías que ya están dentro del sector.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

A pesar de encontrarnos ante un sector concentrado, el poder negociador de los clientes es alto; en el momento en que no se encuentran satisfechos con el producto pueden cambiar de marca con gran facilidad. Los consumidores finales son exigentes, buscan calidad, buen precio y, cada vez más, variedad. Por todas estas razones, los clientes son la fuerza competitiva más importante. El costo de cambiar de proveedor es bajo, pues hay una gran oferta de producto.

Encontramos dos grupos importantes de clientes: Supermercados, hipermercados y tiendas y todos los comercios que operan dentro del sector de la hostelería (bares, restaurantes, etc). Durante 2011 el 35% del consumo de cerveza en España se llevó a cabo en la hostelería, y el 65% restante en el hogar.

Los *supermercados, hipermercados y tiendas* ponen el producto a disposición de los consumidores finales en sus estanterías, decidiendo ellos los espacios físicos en los que se va a poner a la venta cada producto. Realizan compras en grandes volúmenes por lo que cuentan con un gran poder negociador, estableciendo plazos de pago especiales, obligando a las empresas productoras a adecuarse a sus exigencias.

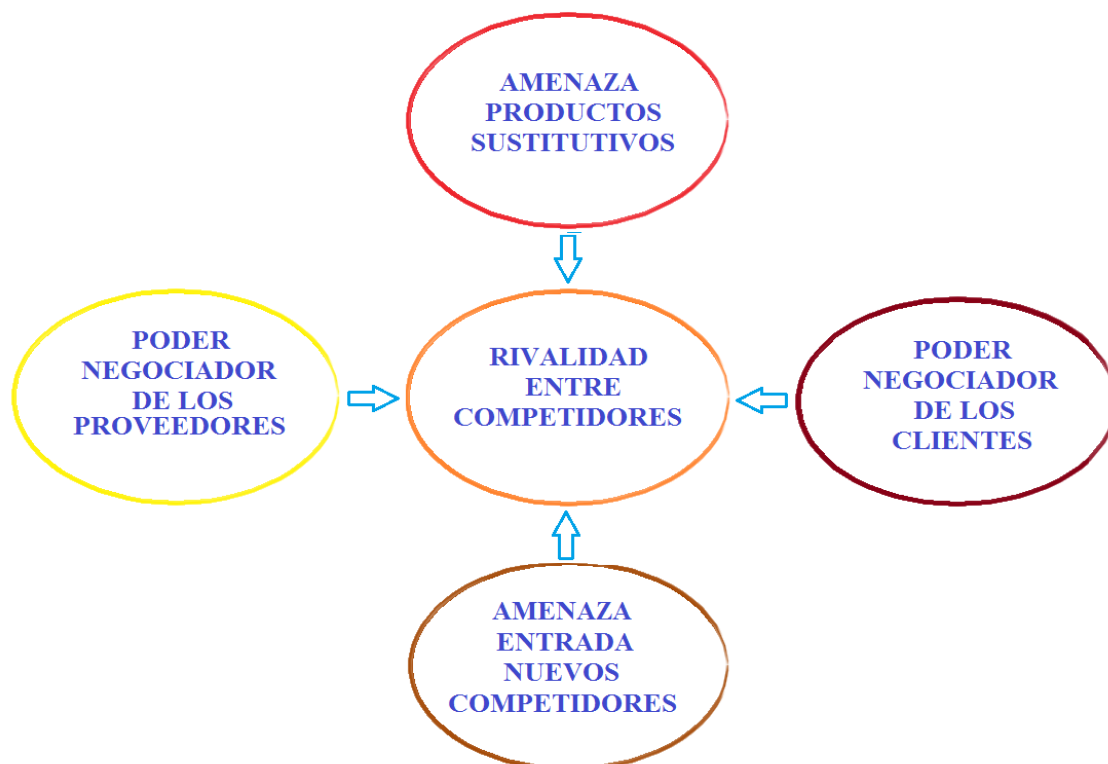
Y los *bares, restaurantes y demás establecimientos que engloban el sector hostelero*, también cuentan con gran poder negociador, pues realizan el mayor porcentaje de ventas del sector. Además, cuentan con una gran influencia sobre el consumidor final, puesto que pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

La concentración del sector afecta al poder negociador de los proveedores de forma totalmente opuesta a como lo hace con los clientes. Así pues, podemos decir que los proveedores tienen limitado el número de clientes potenciales, por lo que su poder es reducido. Si a esto le sumamos que las materias primas principales para la elaboración de la cerveza (malta, agua, lúpulo y levadura) son de fácil acceso y poco diferenciados, por lo todavía se ve más limitado el poder negociador de los proveedores.

Además, la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es casi nula, debido a las barreras que hemos desarrollado anteriormente, tales como la necesidad de una inversión importante.

Figura 4.1: Gráfico 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

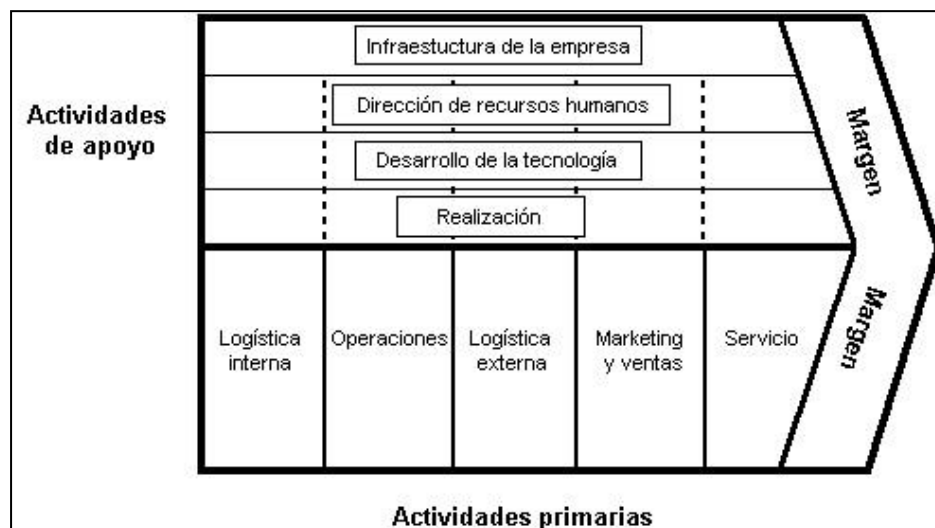
5. Análisis interno.

Una vez realizado el análisis externo, tanto general como específico, donde hemos detectado y desarrollado todos los factores y fuerzas que afectan a las empresas, debemos de centrarnos en el análisis de La Zaragozana. Para ello llevamos a cabo el análisis interno, evaluando la posición actual de la empresa dentro del mercado, con el propósito de utilizar esta información a la hora de desarrollar el planteamiento estratégico que lleva a cabo.

5.1. Cadena de valor.

La cadena de valor es la principal herramienta de la que disponemos para identificar las fuentes de generación de valor de las que dispone una empresa. Las actividades que se realizan para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar el producto lo hacen más valioso. Mediante el análisis de la cadena de valor vamos a descomponer las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación, en la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. En la imagen que encontramos a continuación podemos ver el esquema de este análisis:

Figura 5.1: La cadena de valor de Porter.



Fuente: GRANT, R.M. Dirección estratégica.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y su transferencia al comprador. Se divide en las siguientes actividades:

Logística interna: La elaboración de la cerveza tiene como materias primas el cereal (se emplea malteado, es decir, germinado y tostado, puesto que de esta forma aporta al producto final cuerpo y color), la levadura, el lúpulo y el agua. Las tres primeras se adquieren a proveedores y el agua empleada en el proceso es agua de red. Los demás se reciben directamente en la fábrica antes de comenzar el proceso.

Operaciones o fabricación: La elaboración de la cerveza se lleva a cabo en la fábrica situada dentro de la ciudad de Zaragoza, en la misma que empezó en 1.900. Un tercio de la producción de cerveza se lleva a cabo con las mismas máquinas francesas que se adquirieron en los inicios de la empresa y, el resto de la producción se realiza mediante maquinaria moderna.

Logística externa: Una vez finalizado el proceso de fabricación, cuando ya se ha obtenido la cerveza, se trasporta en camiones cisterna a la otra sede de la empresa, a las afueras de la ciudad, donde está la embotelladora y el almacén. Desde allí se distribuye el producto a todos los clientes a través de un almacén completamente robotizado, capaz de organizar pedidos por el mismo.

Marketing y ventas: Las campañas publicitarias de La Zaragozana las realiza la agencia publicitaria Pavlov. Desde 1997 mediante lema “Ponte Ámbar” ha sabido conectar con la forma de pensar y sentir de los aragoneses. A pesar de no poder competir en igualdad de condiciones con las grandes empresas del sector, puesto que su límite regional reduce el número de medios masivos donde poder publicitarse, sus campañas son efectivas y repercuten enormemente en sus ventas.

Servicios post-venta: Al tratarse de una empresa productora y distribuidora de productos de consumo frecuente no nos encontramos con un servicio post-venta de gran importancia. A pesar de esto, cuenta con un servicio telefónico de atención al cliente, y es una empresa accesible, con la que se puede contactar con facilidad para cualquier cosa.

ACTIVIDADES DE APOYO

Son las acciones que sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, la infraestructura y la tecnología, que pasamos a detallar a continuación:

Infraestructura: Se refiere a la capacidad que tiene la empresa de responder a compromisos que se hacen con los clientes. En este caso, La Zaragozana cuenta con unas instalaciones y maquinaria en fábrica adecuadas a su nivel de producción y a su cuota de mercado. Además cuenta con el almacén, propiedad de BEBINTER, otra de las empresas del grupo y principal canal de distribución de las cervezas Ámbar. Se trata de un almacén autoportante, que tiene instalados transelevadores por lo que el proceso está totalmente mecanizado. Este sistema de distribución y almacenamiento crea una ventaja competitiva, pues es una estrategia clave para poder satisfacer rápidamente las necesidades del cliente, cumpliendo con exactitud la entrega y conociendo en todo momento con que mercancía cuentan y en que tiempo. Dentro del sector cervecero un buen sistema de distribución es vital para superar las expectativas del cliente y, además, tal y como hemos dicho anteriormente, es una barrera de entrada de nuevos competidores.

Recursos humanos: Llama la atención de La Zaragozana que no cuente con un departamento de recursos humanos como tal, sino que cada departamento toma las decisiones y medidas que considera oportuna con su personal, pero no existe un ente que dé respuesta a las demandas de sus trabajadores como conjunto. No quiere decir esto que los trabajadores se encuentren descuidados, pues como ya hemos dicho al comienzo del desarrollo del trabajo, nos encontramos ante una empresa familiar con una tradición de más de 100 años, en la que los trabajadores son un valor importante.

Tecnología: La Zaragozana es una empresa pionera en el sector en lo que a tecnología e investigación se refiere. La maquinaria de las distintas empresas fabricantes de cerveza es bastante semejante, pero la empresa aragonesa ha sabido combinarla con importantes inversiones en I+D, que han dado como frutos novedosos productos dentro del sector, como son las cervezas sin gluten (no olvidemos que produce la única cerveza sin alcohol y sin gluten) o la cerveza sin. Entre sus últimos avances tecnológicos se encuentra el ya citado almacén desde donde se distribuyen todos los productos de la compañía.

Aprovisionamiento: Cereal, lúpulo, levadura y agua. Como ya sabemos, estos son los ingredientes necesarios para la elaboración de la cerveza. El cereal lo adquiere al natural, para maltearlo dentro de sus instalaciones (un tercio de la producción) o ya malteado. En el primer caso todo el cereal empleado en el proceso, en este caso cebada, procede en su totalidad de Aragón, se compra al Grupo ARENTO, cooperativa de cooperativas. El cereal que se compra ya malteado proviene de proveedores extranjeros, puesto que en España no hay ninguna maltería. Lo mismo sucede con el lúpulo, que es todo importado.

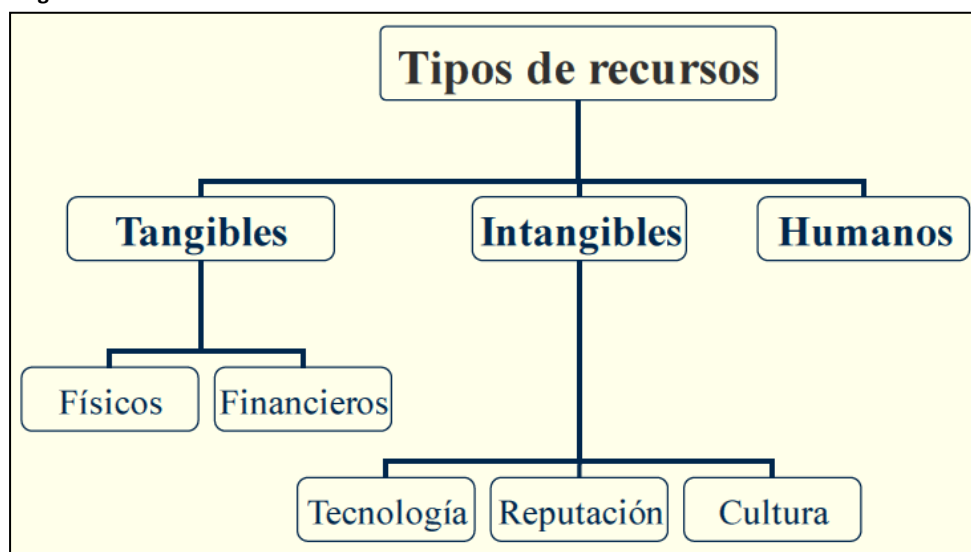
5.2. Teoría de los recursos y capacidades.

Esta teoría plantea que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, ya que dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. La combinación entre recursos y capacidades permite diseñar la estrategia competitiva a llevar a cabo por la empresa; los recursos se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas que dan lugar a las capacidades. A continuación vamos a realizar un estudio de los diferentes tipos de recursos, las capacidades con las que cuenta la empresa y, finalmente realizaremos el análisis VRIO, a través del cual descubriremos cual es la ventaja competitiva que tiene la empresa respecto a sus competidores.

5.2.1. Tipos de recursos

Los recursos productivos de las empresas se clasifican tal y como nos muestra el siguiente esquema:

Figura 5.2: Clasificación de los recursos.



Fuente: GUERRAS, L. A. La dirección estratégica de la empresa.

En primer lugar tenemos los *recursos tangibles*, aquellos que son fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Dentro de este tipo de recursos nos encontramos con:

Recursos Físicos: Las instalaciones y maquinaria en fábrica que posee La Zaragozana son adecuadas a su nivel de producción y a su cuota de mercado. Cuenta con una fábrica, situada en el centro de la ciudad, donde se lleva a cabo todo el proceso de producción, y un almacén a las afueras donde, además de estar organizados todos los productos para su distribución, se realiza el embotellado del producto. Como ya hemos dicho, este almacén es propiedad de la distribuidora BEBINTER, empresa del Grupo La Zaragozana, y está totalmente automatizado.

Recursos Financieros: es la capacidad de endeudamiento y de generación interna de fondos de la empresa. Podemos estudiarlos a través de varios indicadores, en este caso vamos a centrarnos en el Ratio de endeudamiento. Aunque sus índices de rentabilidad económica y financiera (ROA Y ROE respectivamente) hayan disminuido en los últimos años, son similares a los de las empresas de mayor tamaño del sector. Además su ratio de solvencia se sitúa muy por encima del óptimo, lo que supone que la empresa dispone de un exceso de activos corrientes.

Figura 5.3: Tabla rentabilidades.

DATOS 2011	
Rentabilidad económica (ROA)	6,98%
Rentabilidad financiera (ROE)	8,51%
Ratio de solvencia	3,58

Fuente: Elaboración propia con datos de 2010.

Por otra parte, *los recursos intangibles* son aquellos difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables, puesto que en muchos casos permanecen invisibles. Pertenecen a este grupo los siguientes:

Recursos Tecnológicos: Además de la amplia experiencia con la que cuenta la empresa, posee de los medios tecnológicos necesarios para llevar a cabo la elaboración del producto. Cabe destacar también los medios que tienen a disposición de la investigación y el personal técnico y científico, que son los que han hecho posible tan amplia variedad de productos.

Reputación: engloba el prestigio que la empresa posee entre sus clientes y proveedores. La Zaragozana tiene una gran reputación dentro de nuestra comunidad autónoma, especialmente en la provincia de Zaragoza.

Cultura: cabe destacar dentro de este apartado la importante apuesta por el medioambiente que realiza la empresa. Hace años que instalaron en su planta de producción la tecnología necesaria para reducir la emisión de gas carbónico a la atmósfera, una medida de carácter no obligatorio y que contribuye tanto a reducir las emisiones como a reciclar miles de kilos de gas que se producen durante la fermentación, aprovechándolos mediante las botellas de gas carbónico que ajustan el contenido de gas de las cervezas de barril.

Y por último están los *Recursos Humanos*, que a través de sus conocimientos, destrezas y habilidades ofrecen servicios a la empresa. Es un recurso difícil de valorar, siendo la cualificación personal, técnica y educativa de los empleados un indicador importante. La Zaragozana cuenta con personal muy cualificado dentro de su proceso de producción, desde el maestro cervecero hasta el último de los trabajadores ponen a diario a servicio de la empresa todos sus conocimientos y la técnica perfecta para que el producto final sea de la mayor calidad posible.

5.2.2. Capacidades

Las capacidades de una empresa son las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales. Grant definió capacidad como "la actitud o habilidad de un grupo de recursos para realizar alguna tarea o actividad", por lo que podemos ver que recursos y capacidades están estrechamente relacionados.

En este aspecto, La Zaragozana tiene ventaja frente a algunos de sus competidores, pues lleva trabajando en el sector desde 1900, por lo que en sus más de 100 años de historia ha sido capaz de crear una rutina organizativa adecuada a su nivel de producción, habiendo sido capaz de mantener la competitividad mediante el refuerzo, combinación y protección. Además de haber sido capaz de integrar el conocimiento del proceso a todo su personal, obteniendo así buenos resultados sus zonas históricas de distribución (fundamentalmente Aragón).

5.2.3. Análisis VRIO

Una vez desarrollados los diferentes tipos de recursos y las capacidades, en la elaboración del análisis VRIO debemos de estudiarlos y buscar cuál de ellos supone una ventaja competitiva sostenible, mediante el cual la empresa es capaz de llevar a cabo una estrategia que el resto de competidores del sector no son capaces de imitar.

VALIOSO (V): En el caso de La Zaragozana, los dos recursos más valiosos son la reputación y los recursos tecnológicos, incluyendo dentro de estos el personal científico y técnico, lo llamaremos recursos **tecnológicos-humanos**. Son importantes también los recursos físicos, ya no solo por la infraestructura que posee la empresa, sino también por la gran experiencia en la producción de cerveza que ha adquirido a lo largo de más de 100 años.

ESCASO (R): Los recursos físicos, por norma general, están al alcance de todas las empresas del sector, por lo que la mayoría de sus competidores los poseen, a excepción de la experiencia. De igual forma, todas las empresas del sector gozan de una buena reputación en el mercado, por ello tienen importantes cuotas de mercado. Y, finalmente los recursos **tecnológicos-humanos**. Aunque la tecnología, al igual que los recursos físicos, está al alcance de todas las empresas del sector, el personal técnico y científico no, el que trabaja en La Zaragozana lo hace en exclusividad para ella, y no lo hace para otras empresas del sector.

DIFÍCIL DE IMITAR (I): El personal que se dedica a innovar, estudiar los procesos, descubrir nuevos sabores...en definitiva, hacer nuevas y mejores cervezas, es imposible de imitar, por lo que supone una ventaja competitiva sostenible.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ADECUADA (O): los resultados obtenidos por la empresa nos demuestran que está bien organizada para explotar este recurso, más de cien años ininterrumpidos de producción demuestran que cuentan con recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar y que, además, son capaces de explotarlo en su propio beneficio.

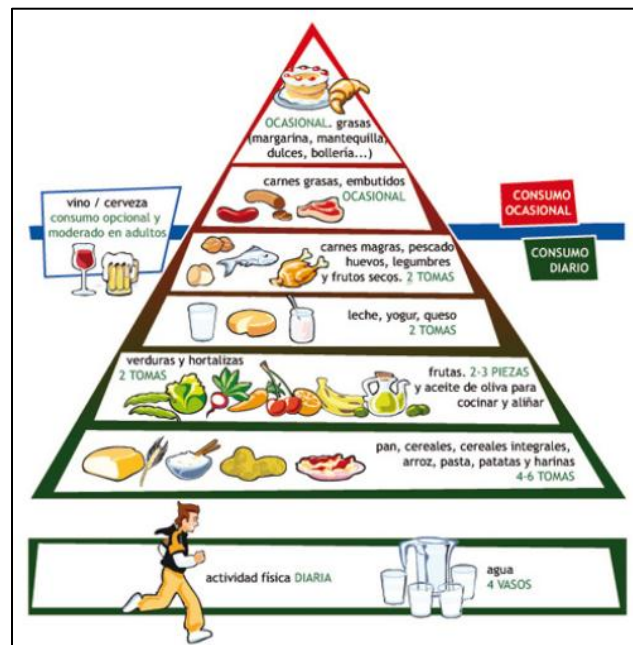
5.3. DAFO.

Mediante el desarrollo de los cuatro apartados del análisis DAFO; las Debilidades (D), Amenazas (A), Fortalezas (F) y Oportunidades (O) de La Zaragozana, trataremos de conocer la situación real en que se encuentra la compañía, para posteriormente poder desarrollar el último punto del trabajo, el futuro, basándonos en este estudio.

Oportunidades:

***DIETA MEDITERRANEA:** La cerveza es uno de los componentes de la tan saludable dieta mediterránea, puesto que es una bebida fermentada (como el vino y la sidra). La Sociedad Española de Nutrición Comunitaria (SENC) incluye en la Pirámide de la Alimentación Saludable el consumo opcional y moderado de cerveza, puesto que puede mejorar la calidad nutricional de la dieta.

Figura 5.4: Pirámide alimentación saludable.



Fuente: SENC

*TURISMO: España es un país que acoge anualmente a millones de turistas, concretamente en 2012 fueron 57,9 millones¹⁷. Atraídos por el sol, la playa, la cultura y la gastronomía española, el sector de la hostelería es uno de los más beneficiados por la llegada de extranjeros y, consecuentemente, las ventas de cerveza.

*INTERNACIONALIZACIÓN: La gran concentración de la industria cervecera española ha empujado a las empresas que operan en ella a expandir sus fronteras, por esta razón en los últimos años las seis empresas más importantes del sector han implantado y trabajado en planes de internacionalización mediante los que buscan aumentar sus ventas.

Amenazas:

*RECESIÓN ECONÓMICA E INESTABILIDAD: El punto en el que se encuentra actualmente la economía y las perspectivas de futuro no son favorables para la economía Española en general. Tras varios trimestres de recesión encadenados, los consumidores disponen de menos dinero para consumir en el mercado.

*CAMPAÑAS ANTI ALCOHOL: Cada vez aparecen campañas anti alcohol más agresivas con el fin de sensibilizar a la población ante el consumo abusivo, sobre todo entre los más jóvenes.

La cerveza es una bebida fuertemente ligada a los amigos y el deporte, es común entre un sector de la población quedar para ver el futbol, baloncesto o carreras de motos, por ejemplo, y tomarse unas cervezas. La prohibición del consumo y venta de bebidas alcohólicas dentro de los recintos deportivos que acogen cualquier tipo de competición es también una amenaza. Y todavía más cuando, como es el caso de La Zaragozana, la empresa es patrocinadora de los equipos más importantes de la comunidad.

Las campañas de la DGT y la implantación del carnet por puntos ha generado en los consumidores de cerveza una preocupación adicional.

¹⁷ Noticia de prensa: El Mundo 16/01/2013.

***ESTACIONALIDAD DE LA DEMANDA:** Aunque cada vez menos, la cerveza puede considerarse un producto estacional. Su consumo aumenta notablemente con la llegada del calor gracias a su poder refrescante. Es por esta razón por la que las zonas de mayor consumo de cerveza en España coinciden con aquellas que mayores temperaturas alcanzan en el periodo estival, como por ejemplo Andalucía y el sur de Extremadura.

***AUMENTO DE LA PRODUCCIÓN DE CERVEZA ARTESANAL:** En los últimos años ha nacido un importante movimiento de fabricación y comercialización de cerveza artesanal. Los consumidores las eligen buscando un alto nivel de diferenciación y nuevos sabores mucho más fuertes que las cervezas tradicionales.

*** GRAN VARIEDAD DE BEBIDAS REFRESCANTES:** Refrescos Light, sin azúcar, sin cafeína, nuevos sabores...Cada vez hay una mayor oferta de bebidas refrescantes contra las que el sector cervecero debe de luchar para mantener su cuota.

***GLOBALIZACIÓN:** A pesar de que genera oportunidades de negocio, tiene la desventaja de que otras empresas extranjeras con buena reputación en sus países pueden entrar en nuestro mercado con mayor facilidad y competir en precios.

Figura 5.5: Esquema DAFO.



Fuente: Elaboración propia.

Fortalezas:

*AMPLIA CARTERA DE PRODUCTOS: Nada más y nada menos que 15 cervezas diferentes produce y comercializa La Zaragozana, siendo la empresa española con mayor variedad de oferta. La amplia gama de productos que la compañía ofrece a los consumidores puede ser el gancho ideal para captar a nuevos consumidores.

*EXPANSIÓN GEOGRÁFICA Y EXPORTACIÓN: Con una cuota de mercado de más del 50% en Aragón y 80% en Zaragoza, una forma de crecer que tiene la compañía es abriendo sus fronteras más allá de nuestra comunidad, buscando nuevas oportunidades a nivel tanto nacional como internacional.

*EXPERIENCIA: Tras más de 100 años como productores de cerveza, la empresa cuenta con gran experiencia de la que puede aprovecharse aprendiendo de los errores del pasado para mejorar en el futuro más próximo.

*IMAGEN DE MARCA: Ámbar cuenta con una buena imagen de marca gracias a la constante participación de la empresa patrocinando cualquier evento cultural, festivo o deportivo en la comunidad. Su compromiso con los ganaderos y agricultores, las campañas de sensibilización y protección del medio ambiente, como las campañas Especies Green, que patrocina la cerveza Ámbar Green, favorecen su imagen de marca.

*COMUNICACIÓN CON EL CONSUMIDOR: Sus campañas están presentes en todos los medios y tratan de conectar emocionalmente con el cliente, generalmente usando como vinculo Aragón mediante alguna de sus fiestas. Ellos mismos dicen que Ámbar no se publicita, se relaciona.

*CANALES DE DISTRIBUCIÓN: La Zaragozana cuenta con BEBINTER, otra de las empresas del holding empresarial, como principal distribuidor de sus productos, por lo que no tiene que negociar con empresas ajenas al grupo.

Debilidades:

*POCA PRESENCIA A NIVEL NACIONAL: La Zaragozana es una empresa que está enormemente ligada a Aragón, la mayoría de sus ventas se realizan dentro de la comunidad, donde se encuentran sus consumidores más fieles. Su posicionamiento en el mercado nacional es muy débil frente al de sus consumidores, puesto que concentra sus estrategias en el ámbito local y le resulta más complicado hacerse hueco en el mercado nacional. A nivel nacional La Zaragozana cuenta con una cuota de mercado muy reducida, de tan solo el 1,72%¹⁸, por lo que tiene que luchar a diario con grandes tres empresas, que copan el 92,29% de la producción de cerveza en España.

¹⁸ Dato de 2011. Extraído del Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España.

6. Estrategia

6.1. Misión y visión de la compañía.

Misión: “Ofrecer a nuestros clientes la más amplia y cuidada gama de cervezas en España”.

Visión: La Zaragozana se apoya de forma continua en el pasado, en las economías de experiencia, utilizándolo como frente inagotable de ideas para que el producto sea exactamente lo que el consumidor final espera, y su visión describe a la perfección la importancia que le dan al producto y a satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes; “nos apasiona la cerveza y queremos ser los mejores especialistas cerveceros”.

6.2. Estrategia de diferenciación.

La alta concentración del sector y el reducido número de grandes empresas dentro de él han hecho que el precio haya dejado de ser el único instrumento competitivo dentro de la industria cervecera. Actualmente es vital destacar dentro del mercado, por lo que la imagen de marca se ha convertido en un factor muy importante. La fidelidad es el fin último de todos los fabricantes y trabajan para conseguirla mediante la publicidad, variedad de sabores y tipos de envase.

A pesar de que hemos hablado anteriormente de que es una industria en la que la economía de escala y experiencia son importantes barrera de entrada, y ambas son indicadoras de una estrategia competitiva basada en costes, el momento en el que se encuentra la industria y su concentración hace que la estrategia a seguir por parte de las empresas españolas que operan en ella sea principalmente la de diferenciación. En este caso concentración enfocada a la diferenciación debido al escaso alcance que tiene a nivel nacional.

Calidad, tradición e innovación son los tres pilares en los que se apoya la empresa para diferenciar su producto frente al de sus competidores. Estos tres valores priman por encima de los beneficios de la empresa, un claro ejemplo es la cerveza sin gluten, que se vende al mismo precio que la normal, obteniendo un menor margen neto dado que sus costes de fabricación son mayores. Esto refuerza la fidelización de los clientes y atrae a los clientes potenciales en el entorno de las personas celiacas.

La localización de la empresa y el momento de introducción de La Zaragozana en el mercado, hace ya más de 100 años, son dos de los atributos del producto que hacen que haya logrado un alto nivel de diferenciación dentro de nuestra comunidad. El profundo conocimiento del mercado, así como la relación directa y continua con los clientes hosteleros facilitan la diferenciación de sus productos.

La relación con los consumidores finales es también fundamental en este caso. Ámbar tiene una gran reputación dentro de Aragón, donde realiza importantes campañas publicitarias tratando de conectar emocionalmente con el cliente.

Forma también parte de su estrategia empresarial la integración vertical hacia delante, ya que cuenta con sus propios canales de distribución que propicia las sinergias comerciales.

Y, finalmente, la diferenciación del producto como tal. Ellos mismos se definen como *románticos cerveceros que hacen cerveza “slow”*. Pero ¿qué significa el concepto *slow* dentro del sector cervecero? La *slow beer*¹⁹ es una cerveza que se fabrica en series cortas, con sabores diferentes a los de las cervezas de producción homogénea y en masa. Es un producto altamente diferenciado, como por ejemplo Ámbar 10 o Ámbar Bombón, y difícil de imitar.

¹⁹ Su traducción literal al español es “cerveza lenta”.

7. Conclusiones.

Tras realizar el análisis desde lo más general, la industria, hasta lo más particular, en este caso la empresa La Zaragozana, he podido completar todos los análisis que se han planteado a lo largo del trabajo.

En un principio he identificado el sector en el que opera la empresa, el cervecero, y he realizado un análisis de este. Identificar las principales empresas que forman la industria, estudiar sus cuotas de mercado y el grado de concentración del sector ha sido fundamental para descubrir lo concentrado que esta; nos encontramos ante un sector maduro, con un crecimiento lento, donde las cuotas de mercado de las tres empresas principales es muy alta, pues son las únicas que están presentes en todo el territorio nacional. A través del análisis del índice Herfindahl y el número equivalente de empresas he confirmado nuevamente la alta concentración del sector y he podido concluir que nos encontramos ante un oligopolio asimétrico, formado por pocas empresas con grandes diferencias en sus tamaños.

Una vez situada la empresa dentro del sector comenzamos con un análisis de la situación general dentro del análisis externo, gracias al que hemos podido identificar los factores que afectan a la totalidad de las empresas que llevan a cabo su actividad en alguna industria española a través del análisis PEST.

A continuación, para ir centrándonos en el objeto final del estudio, se ha llevado a cabo el análisis del entorno específico, aquel que afecta únicamente a las empresas que operan dentro del sector cervecero junto a La Zaragozana. Este análisis lo hemos realizado mediante las 5 fuerzas de Porter, donde he sacado las siguientes conclusiones:

- Se trata de un sector con una alta rivalidad entre sus competidores debido a su alta concentración, su madurez y las altas barreras de salida que existen en este.

- El principal producto sustitutivo de la cerveza es el vino, aunque a día de hoy no supone una amenaza real, pues su consumo se encuentra en una caída constante desde 2010.

- El sector cuenta con fuertes barreras de entrada como son las economías de escala, la inversión necesaria para establecerse dentro de él, el acceso a los canales de distribución o las barreras administrativas y legales.

· Los clientes tienen mayor poder negociador que los proveedores, puesto que si no se encuentran satisfechos pueden cambiar de marca con gran facilidad. La concentración del sector favorece a los clientes en este aspecto, siendo los perjudicados los proveedores, que tienen limitado el número de clientes potenciales.

Tras analizar el sector y hacer el análisis externo, me he centrado en la empresa, llevando a cabo un análisis interno mediante el estudio de la cadena de valor, la teoría de los recursos y capacidades y el análisis DAFO, para evaluar la posición actual de la empresa en el mercado, con el objetivo de desarrollar a continuación el planteamiento estratégico.

La Zaragozana ha optado por una estrategia de diferenciación, donde la tradición e innovación han hecho que la empresa haya podido mantener su lugar dentro del sector cervecero, un sector muy concentrado y con grandes grupos que acaparan casi la totalidad de producción y cuotas de mercado. La empresa aragonesa ha sabido diferenciar su producto y fidelizar a sus clientes durante sus más de 100 años de existencia, tratando de acercarse cada vez a más grupos de clientes potenciales sacando al mercado nuevos productos. Es un ejemplo de cómo una empresa pequeña y familiar puede hacerse hueco y mantenerse dentro de un sector como este, trabajando día a día sin olvidar sus valores y la importancia del consumidor final, que a fin de cuentas es quien decide el producto que va a consumir.

8. Bibliografía.

BUENO CAMPOS, E.; SALMADOR SÁNCHEZ M.P.; MERINO MORENO C. Y MARTIN CASTILLA J.I. *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*.

CÁMARA ZARAGOZA. *Entrevista con La Zaragozana*. 24 de abril de 2013.

ESPAÑA. MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE Y CERVECEROS DE ESPAÑA. *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España*. Mayo 2012.

FEDEDERACIÓN ESPAÑOLA DE INDUSTRIAS DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS. *Una Aproximación a la Industria Española de la Alimentación y Bebidas y su Comercio Exterior*. Madrid. Mayo 2008.

FUENTELESAZ L. *Apuntes de Dirección Estratégica*. Universidad de Zaragoza. Curso 2012/2013.

GRANT, R.M. *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial THOMSON CIVITAS. Quinta edición, 2006.

GUERRAS, L.A. *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Editorial THOMSON CIVITAS. Cuarta edición, 2008.

MARTINEZ A. *Las cervezas se asoman al mundo*. Financial Food N° 303. Junio 2013.

MUNUERA ALEMÁN J.L. Y RODRIGUEZ ESCUDERO A.I. *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable*. Madrid. ESIC Editorial. 2000.

SÁNCHEZ PÉREZ M. *Casos de marketing y estrategia*. Barcelona. Editorial UOC. 2006.

Cervezas Ámbar (<http://www.cervezasambar.com>).

Grupo Damm (<http://www.damm.es>).

Grupo Mahou-San Miguel (<http://www.mahou-sanmiguel.com>).

Heineken España (<http://www.heinekenespana.es>).

Compañía Cervecera de Canarias S.A. (<http://www.ccc.es>).

Estrella de Galicia (<http://www.estrellagalicia.es>).

Cerveceros de España (<http://www.cerveceros.org>).

9. ANEXO I. NOTICIAS EMPLEADAS EN LA ELABORACIÓN DEL TRABAJO.

HERALDO DE ARAGÓN 07/05/2011. LUIS H. MENÉNDEZ. ZARAGOZA.

Félix Longás dirigirá de nuevo La Zaragozana en plena expansión

Cuatro años después de su marcha a Hierros Alfonso, regresa a «reforzar la línea ejecutiva» del grupo empresarial La firma eleva la inversión en su planta de La Cartuja tras facturar 130 millones en 2010.

Cuatro años después de ejercer como consejero delegado de Hierros Alfonso, Félix Longás vuelve al grupo en el que ha ejercido la mayor parte de su trayectoria empresarial, La Zaragozana. La compañía especializada en la elaboración de cerveza ha recuperado a Longás para «reforzar su línea ejecutiva» en momentos en los que sigue adelante con un plan de expansión -para el que se anunció una inversión global de unos 60 millones de euros- que el propio directivo impulsó en 2006 y que ha seguido su evolución prevista en este tiempo. Félix Longás volverá a desempeñar el puesto de director general, cuyas funciones ha realizado desde 2007 el consejero delegado, Jorge Roehrich.

Fuentes de La Zaragozana informaron ayer a este diario que Félix Longás se reincorporará a finales del mes de junio a la dirección de la firma empresarial y destacaron que ésta se encuentra «en plena expansión con la apertura de nuevos mercados, el desarrollo e innovación en productos y servicios, así como la ejecución de importantes inversiones en las plantas productivas y de logística». En este escenario, insistieron, «necesitamos más músculo ejecutivo».

Longás regresa a una empresa y a un sector que no ha padecido los efectos de la crisis económica con la dureza que se ha percibido en el metal, en el que ha trabajado desde el anuncio de su marcha de La Zaragozana en febrero de 2007. La compañía de bebidas ha registrado en estos cuatro años muchos hitos reseñables, entre los que destacan la puesta en marcha de la planta de envasado de La Cartuja, en la que ha elevado su inversión hasta los más de 20 millones de euros, y una expansión a otros puntos de España con nuevas delegaciones y en nuevos mercados internacionales, además de crear nuevos productos y generar más puestos de trabajo.

Presencia en Suecia

Buen ejemplo de la amplitud de miras de La Zaragozana ha sido el posicionamiento de su cerveza Ámbar de modo especialmente destacado en el mercado sueco. Esta marca fue elegida recientemente, tras una reñida pugna con otras firmas cerveceras de España, Portugal y Brasil, para representar la categoría latina de cervezas en las 430 tiendas controladas por el Gobierno de Suecia. «Nuestra vocación es la de seguir saliendo al exterior», insistieron desde la empresa, tras señalar que se intentará crecer ahora en el sur de Francia, en países asiáticos y en América Latina.

En 2010, informaron ayer fuentes de la empresa, La Zaragozana alcanzó una facturación cercana a los 130 millones de euros y su producción de cerveza estuvo cerca de los 60 millones de litros. La plantilla de la compañía está formada por unos 850 trabajadores.

Antes de su marcha a Hierros Alfonso para asumir nuevos retos profesionales, Félix Longás llevaba ya 27 años trabajando en La Zaragozana en diferentes puestos de responsabilidad, los 14 últimos como director general. Al volver a este puesto, le tocará seguramente un papel protagónico en la inauguración oficial de la planta de La Cartuja, además de asumir el papel de 'cara visible' de la compañía que estos años ha recaído de modo más directo en el director de Marketing y Comunicación, Enrique Torguet.

La fábrica de envasado de La Cartuja tiene una superficie de 8.400 metros cuadrados, dispone de tres líneas de llenado de botellas de cristal retornable y no retornable y es capaz de envasar 60.000 botellas y 32.000 latas por hora. Junto a la misma está un almacén automático de unos 2.000 metros cuadrados y cinco robots y una nave convencional de 10.000 metros cuadrados, además de un área experimental de cultivo de cebada de tres hectáreas.

CAMARA DE COMERCIO DE ZARAGOZA 24/04/2013.

Entrevista con LA ZARAGOZANA

Empresa que fabrica y comercializa cerveza desde el año 1900, con un larga historia y tradición empresarial, pertenece a un grupo de envasado y comercialización de agua y bebidas refrescantes que suma casi 700 trabajadores.

Cuenta con una amplia gama de marcas Ámbar Especial, Ámbar 1900, Ámbar Export, Marlen, Ámbar negra, Premium un litro y Sputnik que mezcla vodka, además de la gama sin alcohol Ámbar Green, Lemon y Mansana.

Exportadora habitual desde hace diez años, vende a mercados europeos como Francia, Reino Unido o Italia, Suecia y Dinamarca, pero también a importadores situados en destinos lejanos como Estados Unidos, Canadá, Japón o Australia.

Su responsable de exportación, Gilbert Oziol, nos cuenta en esta entrevista su experiencia en los talleres de exportación que realizó en 2011, como participante en los primeros de los cinco del sector agroalimentario ya realizados.

¿Por qué comenzaron su actividad exportadora?

Siendo el líder regional con una cuota de mercado de más de 60% en Aragón y de 90% en Zaragoza, la única forma de crecer era buscar nuevas oportunidades al nivel nacional e internacional.

¿Qué apoyos han recibido en su proceso de internacionalización?

Apoyos informativos más que apoyos financieros.

¿Cómo surgió la iniciativa de inscribirse a los TALLERES DE EXPORTACIÓN?

A través de la Comunicación de la Cámara de Comercio de Zaragoza con la cual tenemos muy buenas relaciones.

¿Qué le ha aportado su participación en ellos? ¿Aconseja a otros empresarios que participen en ellos?

Encontrar otras empresas exportadoras e intercambiar experiencias y conocimientos. Sí, lo aconsejo porque puede ser útil a todos los niveles, tanto para empresas que están empezando como para empresas con experiencia.

¿Cuál ha sido su experiencia?

Averiguar algunos errores que había hecho y aprender cómo solucionarlos.

En estos momentos, ¿Cuál es su estrategia en los mercados internacionales? ¿Y cuáles son sus objetivos a medio plazo en los mercados exteriores?

Seleccionar unos cuantos mercados prioritarios por razones diversas (proximidad, interés por el producto, calidad del importador, etc..) y focalizar los esfuerzos en estas zonas, y aprovechar las oportunidades que se pueden presentar en otros países.

¿Cómo continúa con su proyecto exportador?

Con mucho interés, esfuerzo y esperanza siendo los mercados exteriores una buena oportunidad para crecer aún más en estos momentos complicados.

¿Qué dificultades encuentra una empresa cómo la vuestra con el proyecto?

Adaptar los packaging y los productos a las muy diversas normas de los mercados.

EL MUNDO 16/01/2013. MADRID (EFE)

España ganó un millón de turistas en 2012

España recibió alrededor de 57,9 millones de turistas en 2012, lo que supone una subida del 3% en comparación con el ejercicio anterior, cuando la cifra fue de 56,9 millones.

Esta cifra supone que 2012 fue el tercer mejor año de la historia en la llegada de turistas a España, tras 2006 (58,4 millones) y 2007 (59,2 millones).

"2012 ha sido un buen año para el turismo. La llegada de turistas ha continuado la recuperación iniciada en 2010", ha afirmado el ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria, quien ha avanzado que las previsiones que maneja el Ministerio apuntan a que en 2013 también crecerá la llegada de visitantes, así como el gasto y las pernoctaciones que realizan en el país.

El gasto total efectuado por los turistas internacionales sumó 55.777 millones de euros, el 5,9 % más; mientras que el gasto medio por persona subió el 2,7%, hasta 968,8 euros, y el desembolso medio diario por visitante creció el 6,8% y se situó en 109,5 euros.

Por otra parte, las pernoctaciones hoteleras hasta noviembre correspondientes a los turistas extranjeros subieron el 2,3 % y sumaron 172,1 millones, mientras que las pernoctaciones totales bajaron el 1,7 % (268,9 millones), lastradas por el mercado nacional.

Los viajes efectuados por los turistas nacionales crecieron el 0,5%, hasta los 161,5 millones, con una moderación en los traslados internos y un descenso en los desplazamientos al exterior.